Commission de la
fonction publique

RAPPORT DE VÉRIFICATION
GESTION DES STAGES PROBATOIRES
DU PERSONNEL PROFESSIONNEL

Avril 2009

Ce rapport est disponible dans le site Internet de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante :
www.cfp.gouv.qc.ca

Le masculin générique est utilisé dans le but d'alléger le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.

La reproduction et la traduction sont autorisées, à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2009
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-55985-6 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-55986-3 (version PDF)

Gouvernement du Québec, 2009

TABLE DES MATIÈRES

FAITS SAILLANTS 1

1. CONTEXTE DE LA VÉRIFICATION 5

2. OBJECTIF ET PORTÉE 7

3. MÉTHODOLOGIE 9

4. RÉSULTATS DES TRAVAUX 13

4.1 Statut d'emploi antérieur à la nomination 13

4.2 Accueil et intégration 16

4.2.1 Accueil personnalisé 17

4.2.2 Accueil ministériel 22

4.2.3 Accueil gouvernemental 23

4.3 Soutien 26

4.4 Formation 27

4.5 Attentes et indicateurs 29

4.6 Supervision 31

4.7 Évaluation 32

5. CONCLUSION 37

6. RECOMMANDATIONS 39

7. COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES VÉRIFIÉS 41

ANNEXE 1 45

Sigles utilisés dans ce rapport

CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MFQ	Ministère des Finances
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
RRQ	Régie des rentes du Québec

FAITS SAILLANTS

En vertu de la Loi sur la fonction publique, un stage probatoire est prévu dans les cas suivants : recrutement d'un employé régulier et promotion dans certaines classes d'emploi. Le stage probatoire peut être défini comme étant la période pendant laquelle l'employé démontre, de façon pratique, qu'il est apte à assumer les fonctions pour lesquelles il s'est porté candidat.

Il est primordial que le stage probatoire fasse l'objet d'une saine gestion, en respect des principes d'équité et d'impartialité, puisqu'il peut mener un employé ne possédant pas les compétences requises pour l'emploi à obtenir le statut de permanent ou, à l'opposé, à priver l'employeur d'une personne les ayant.

L'objectif de cette vérification est de déterminer dans quelle mesure la gestion des stages probatoires respecte les principes d'équité et d'impartialité liés à la Loi sur la fonction publique, au cadre normatif et aux bonnes pratiques de gestion.

Étant donné l'importance du nombre de nominations d'employés professionnels dans la fonction publique, la Commission a choisi de faire porter la présente vérification seulement sur la gestion du stage probatoire exigé suite au recrutement de cette catégorie d'employés. La durée du stage est de douze mois tel qu'il est prévu à la Directive sur la classification de la catégorie du personnel professionnel.

Des entrevues individuelles ont été effectuées auprès de 55 employés professionnels, syndiqués ou non, et de leur gestionnaire respectif, pour un total de 110 entrevues. Ces employés ont été choisis de façon aléatoire parmi ceux qui avaient commencé leur stage probatoire dans les six ministères et organismes vérifiés entre le 1er novembre 2005 et le 1er novembre 2006 soit : la Commission de la santé et de la sécurité du travail, l'Institut de la statistique du Québec, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère des Finances, l'Office des personnes handicapées du Québec et la Régie des rentes du Québec.

La Commission a constaté que 80 % des employés rencontrés étaient passés du statut d'occasionnel à celui de temporaire sans changer d'emploi ni d'organisation. De plus, comme la majorité des employés était déjà connue de leur ministère ou organisme au moment de leur nomination à titre régulier, certains depuis plus de deux ans, la période du stage probatoire a souvent été perçue comme une formalité autant par les gestionnaires que par les employés.

En général, les employés considèrent avoir reçu un accueil personnalisé lors de leur entrée en fonction, et ils estiment que leur arrivée avait été planifiée conformément à ce qui est prévu aux programmes d'accueil des ministères et organismes vérifiés.

La Commission constate que le tiers des employés n'a pas reçu de description d'emploi tel que prévu à l'article 6.4-02 des Conditions de travail des professionnelles et professionnels [2003-2010] (ci-après les Conditions de travail). Elle juge fondamental que ce document soit remis à l'employé et que des explications lui soient fournies au sujet du travail qu'il aura à accomplir. La Commission constate également que près d'un employé sur deux affirme ne pas avoir reçu d'explications sur le fonctionnement du stage probatoire, ce que confirment les gestionnaires.

Sur 30 employés rencontrés (excluant les 25 employés de la CSST qui a conçu un programme d'accueil ministériel informatisé), 29 ont affirmé avoir été accueillis par l'organisation. Parmi ces derniers, 22 (76 %) ont affirmé avoir assisté à une séance d'accueil ministériel organisée par leur ministère ou organisme. En contrepartie, le programme d'accueil gouvernemental, qui s'adresse à tous les nouveaux employés réguliers de la fonction publique, n'a pas le même succès. En effet, 53 % des employés interrogés n'ont pas bénéficié de cet accueil, principalement parce qu'ils ignoraient l'existence du programme ou qu'ils n'avaient pas le temps d'assister à cette activité.

À la lumière des écrits consultés et des entrevues effectuées, la Commission constate que les programmes de jumelage sont d'excellents véhicules pour transmettre la culture de l'organisation et assurer le transfert de l'expertise.

Les employés en stage probatoire ont été consultés sur leurs besoins en matière de formation, lesquels ont été pris en considération dans une large proportion. Il demeure toutefois regrettable que 18 % des employés interrogés aient affirmé ne pas avoir reçu de formation pendant toute une année.

Afin de favoriser une évaluation équitable et impartiale du rendement pendant le stage probatoire, tous les employés devraient recevoir des attentes et des indicateurs et en être informés. La Commission constate que seulement 40 % de tous les employés rencontrés affirment avoir reçu des attentes écrites mais que des indicateurs y étaient associés dans seulement un peu plus de la moitié des cas. La Commission note que la plupart des employés sont supervisés tel que prévu par les Conditions de travail. Elle constate également qu'il n'y a pas de moment précis pour la supervision et les employés disent l'avoir obtenue lorsqu'ils en ont fait la demande ou lors de rencontres périodiques.

Finalement, les travaux ont permis de constater que 20 % des dossiers d'employés ne contiennent pas de document d'évaluation du rendement, soit 11 dossiers sur 55. La Commission constate que plusieurs éléments prévus par la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et aux Conditions de travail ne sont pas toujours respectés. Ces éléments sont : l'évaluation écrite avant la fin du sixième mois, une rencontre avec l'employé afin de lui en faire part, l'obtention de sa signature et de ses commentaires ainsi que le dépôt de l'évaluation au dossier de l'employé.

La Commission est d'avis que les ministères et organismes, par l'intermédiaire de leur direction des ressources humaines, devraient développer et favoriser le recours à de saines pratiques de gestion, afin de responsabiliser et guider les gestionnaires dans la gestion des stages probatoires des employés sous leur responsabilité.

La Commission recommande aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer :

- qu'une description d'emploi soit remise aux employés à leur entrée en fonction et que le travail qu'ils auront à accomplir leur soit expliqué;

- que les employés nommés à un emploi régulier, qu'ils aient été auparavant occasionnels ou non, reçoivent les informations pertinentes et suffisantes à la compréhension du fonctionnement du stage probatoire;
- que les nouveaux employés temporaires bénéficient de l'accueil gouvernemental;
- que les employés temporaires reçoivent la formation nécessaire et adéquate à l'exercice de leurs fonctions;
- que les gestionnaires élaborent par écrit des attentes et des indicateurs pour chacun de leurs employés en stage probatoire, et que le document soit versé au dossier des employés;
- que les évaluations des employés en stage probatoire soient faites conformément aux dispositions prévues par la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et par les Conditions de travail des professionnelles et professionnels.

1. CONTEXTE DE LA VÉRIFICATION

En vertu de la Loi sur la fonction publique, un stage probatoire est prévu dans le cas du recrutement d'un employé qui occupe un emploi régulier. Cette loi mentionne à l'article 13 que :

> « [...] toute personne recrutée comme fonctionnaire doit effectuer un stage probatoire d'au moins six mois. Le Conseil du trésor peut déterminer les classes d'emploi où un stage probatoire de plus de six mois est requis et fixer la durée d'un tel stage. »

L'article 15 prévoit que « [...] dans le cas d'une promotion, le Conseil du trésor peut déterminer les classes d'emploi où un stage probatoire est requis et fixer la durée d'un tel stage. »

Le stage probatoire peut être défini comme étant la période pendant laquelle l'employé démontre, de façon pratique, qu'il est apte à assumer les fonctions pour lesquelles il s'est porté candidat[1]. Dans le cas contraire, le ministère ou l'organisme peut congédier l'employé, sauf dans le cas d'un stage effectué lors d'une promotion où l'employé est alors réintégré dans la classe d'emploi à laquelle il appartenait[2], sans aucune autre procédure ni formalité que celle d'un avis écrit préalable de 15 jours, tel qu'il est énoncé à l'article 19 de la Loi et à l'article 4 du Règlement sur le classement des fonctionnaires.

Il est également à préciser que, selon l'article 33 de la Loi, une décision de congédiement en période de stage probatoire ne peut faire l'objet d'un appel auprès de la Commission de la fonction publique pour les fonctionnaires non syndiqués. De plus, pour l'ensemble du personnel de la fonction publique, cette décision ne peut faire l'objet d'un grief.

Il est primordial que le stage probatoire fasse l'objet d'une saine gestion, en respect des principes d'équité et d'impartialité, puisqu'il peut mener un employé ne possédant pas les compétences requises pour l'emploi à obtenir le statut de permanent ou, à l'opposé, à priver

---

1 Gérard DION, *Dictionnaire canadien des relations de travail*, 2e édition, Québec, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 337.

2 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Règlement sur le classement des fonctionnaires*, Recueil des politiques de gestion 5111, décret du 25 septembre 1985 et ses modifications.

l'employeur d'une personne les ayant. L'article 14 de la Loi précise qu'un fonctionnaire acquiert le statut de permanent dès qu'il a été employé dans la fonction publique de façon continue pendant deux ans, et ce, en incluant la période de stage probatoire.

Plusieurs représentants des directions des ressources humaines de différents ministères et organismes ont été rencontrés lors de la tournée interministérielle que la Commission a effectuée en 2007. Selon eux, la période de stage probatoire revêt une grande importance pour l'évaluation d'habiletés ou de connaissances spécifiques liées à un emploi déterminé, d'autant plus que, depuis quelques années, les habiletés génériques, c'est-à-dire les compétences propres à l'ensemble d'une classe d'emplois, sont principalement évaluées à l'occasion des concours.

De plus, les demandes d'enquêtes reçues par la Commission à la suite d'échecs au stage probatoire ont démontré différentes façons de faire quant au suivi des employés durant cette période.

Il faut rappeler que, dans son plan de gestion des ressources humaines 2004-2007[3], le Secrétariat du Conseil du trésor avait prévu une vague de départs à la retraite. Il avait alors estimé que 16 000 nouveaux employés réguliers auraient intégré la fonction publique entre 2004 et 2014.

L'ensemble de ces éléments souligne l'importance du stage probatoire et c'est ce qui amène la Commission de la fonction publique à se pencher sur ce sujet.

---

[3] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007*, Québec, Sous-secrétariat aux ressources humaines et aux relations de travail, p. 3. Disponible également à : www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/plan_gestion_04-07.pdf.

2. OBJECTIF ET PORTÉE

L'objectif de cette vérification est de déterminer dans quelle mesure la gestion des stages probatoires respecte les principes d'équité et d'impartialité liés à la Loi sur la fonction publique, au cadre normatif et aux bonnes pratiques de gestion.

Au sens où la Commission le précise dans le document *Intégrité Compétence*, l'équité « réfère à la nature juste ou injuste d'un geste. [...] à la possibilité pour la personne visée par une décision d'être adéquatement informée et de faire valoir son point de vue et au fait que le décideur s'appuie sur des faits réels et suffisants [...] »[4]

L'impartialité, quant à elle, signifie « l'absence de parti pris. Dans un contexte de prise de décision, l'impartialité implique donc neutralité et objectivité à l'égard des parties intéressées. Elle vise essentiellement la situation, le comportement ou les préjugés éventuels de celui qui prend la décision [...] »[5]

Étant donné l'importance du nombre de nominations d'employés professionnels dans la fonction publique, et bien que le stage probatoire soit prévu au recrutement d'un employé régulier et à la promotion dans certaines classes d'emploi, la Commission a choisi de faire porter la présente vérification seulement sur la gestion du stage probatoire exigé suite au recrutement de cette catégorie d'employés. La durée du stage est de douze mois tel qu'il est prévu à la Directive sur la classification de la catégorie du personnel professionnel.

---

4 COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Intégrité Compétence*, deuxième édition, Québec, 2006, p. 11. Disponible également à : www.cfp.gouv.qc.ca.

5 *Ibid.*

3. MÉTHODOLOGIE

Pendant l'année financière 2005-2006, il y a eu 1590 nominations à titre temporaire dans la fonction publique, toutes classes d'emplois confondues.[6] Selon l'information transmise par le Secrétariat du Conseil du trésor le 23 novembre 2007, 537 nominations de professionnels ont eu lieu dans 59 ministères et organismes entre le 1er novembre 2005 et le 1er novembre 2006.

Parmi les ministères et organismes, six ont été retenus pour les raisons suivantes :

- leur diversité;
- leur taille (500 employés et moins, 501 à 1500 employés et plus de 1500 employés);
- la moitié d'entre eux comptaient des départs en cours de stage alors que les autres n'en comptaient pas;
- leurs façons de faire, en matière de gestion des stages probatoires, identifiées lors de la tournée interministérielle de la Commission en 2007.

La Commission a donc décidé de vérifier la gestion des stages probatoires dans les ministères et organismes suivants :

- Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST);
- Institut de la statistique du Québec (ISQ);
- Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS);
- Ministère des Finances (MFQ);
- Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ);
- Régie des rentes du Québec (RRQ).

L'échantillon initial était constitué de 60 personnes, dont 5 ont quitté volontairement leur emploi sans terminer leur stage probatoire. Toutefois, étant donné la difficulté de contacter les personnes qui ont quitté la fonction publique, l'échantillon final a été réduit à 55 employés professionnels et les entrevues ont été effectuées auprès de ces personnes et de leur gestionnaire respectif, pour un total de 110 entrevues.

---

6 Média, banque de données du Secrétariat du Conseil du trésor, 5 septembre 2007.

Les employés interviewés, syndiqués ou non, ont été choisis de façon aléatoire parmi ceux qui avaient commencé leur stage probatoire dans les ministères et organismes vérifiés entre le 1er novembre 2005 et le 1er novembre 2006. Pour certains employés ayant changé de gestionnaire en cours de stage, ce sont les gestionnaires qui avaient supervisé la période la plus significative du stage qui ont été rencontrés. Afin de valider les informations recueillies auprès des employés et des gestionnaires, des représentants des directions des ressources humaines de chacun des ministères et organismes vérifiés ont aussi été rencontrés et les dossiers personnels des employés de l'échantillon ont été examinés.

Des entrevues individuelles ont permis de recueillir les données à l'aide de questionnaires sur les sujets relatifs à la gestion du stage probatoire. Bien que l'information recherchée fût semblable, trois questionnaires ont été conçus pour adapter les questions au rôle exercé par les individus rencontrés : employés, gestionnaires et représentants des directions des ressources humaines. Les entrevues ont eu lieu entre le mois d'août 2008 et le mois de janvier 2009. Le tableau qui suit présente la répartition et le nombre de stages probatoires vérifiés par ministère et organisme.

Tableau 1

Répartition du nombre de stages vérifiés par ministère et organisme

Ministères et organismes	Nombre de stages vérifiés	Pourcentage
Commission de la santé et de la sécurité du travail	25	46 %
Institut de la statistique du Québec	3	5 %
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	10	18 %
Ministère des Finances	7	13 %
Office des personnes handicapées du Québec	4	7 %
Régie des rentes du Québec	6	11 %
Total	55	100 %

La Commission a choisi d'examiner les activités suivantes liées au stage probatoire : l'accueil et l'intégration, le soutien, la formation, les attentes et les indicateurs, la supervision et l'évaluation.

Les résultats sont présentés de façon globale et ne peuvent être extrapolés à l'ensemble des ministères et organismes de la fonction publique en raison de la sélection non aléatoire des employés de l'échantillon.

4. RÉSULTATS DES TRAVAUX

4.1 Statut d'emploi antérieur à la nomination

Les employés rencontrés sont passés du statut d'occasionnel à celui de temporaire sans changer d'emploi ni d'organisation dans une proportion de 80 %. Dans une vérification précédente, la Commission avait constaté que les gens qui accédaient à un emploi régulier dans la fonction publique avaient d'abord été employés à titre occasionnel dans une proportion de 80 %.[7] Dans la présente vérification, les personnes interrogées ont été employées à titre occasionnel pendant une période pouvant atteindre 6 ans et 7 mois, la durée moyenne étant de 2,5 ans.

La Commission comprend qu'il est facile de pourvoir à un emploi régulier par un employé occasionnel connu qui répond aux attentes, mais les ministères et organismes doivent tout de même respecter les éléments et étapes prévus par les Conditions de travail et à la Loi sur la fonction publique en matière de gestion des stages probatoires. En effet, pour plusieurs gestionnaires et employés rencontrés, la période du stage probatoire est souvent considérée comme une formalité parce que les employés sont passés d'un statut d'occasionnel à celui de temporaire sans changer d'emploi ni d'organisation. Quelques gestionnaires ont de plus exprimé un certain malaise à mettre fin à l'emploi d'une personne pendant son stage probatoire, même s'ils considéraient qu'elle ne possédait pas toutes les compétences et comportements requis pour occuper l'emploi alors qu'elle l'avait occupé à titre d'occasionnel durant une longue période.

La Commission s'est déjà prononcée à ce sujet dans son document *Intégrité Compétence :*

> « [...] des obligations incombent à l'employeur et à l'employé lors du stage probatoire. L'employé doit être conscient qu'il est à l'essai et qu'il est tenu de faire la démonstration de sa compétence. Quant à l'employeur, il doit lui fournir toute la supervision et tout le soutien requis pour la réalisation de son stage.

---

7 COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Rapport de vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*, Québec, 2007, p. 17. Disponible également à : www.cfp.gouv.qc.ca.

> [...]
> Les nominations à titre d'employé occasionnel ne remplacent d'aucune façon le stage probatoire. Ces nominations ne doivent pas être utilisées aux fins d'évaluation de la capacité de l'employé à occuper subséquemment un emploi régulier. »[8]

Il faut noter que, dans les cas où les compétences ou les comportements de l'employé ne correspondent pas aux attentes de l'organisation, il est du devoir et de la responsabilité des gestionnaires concernés, soutenus par leur direction des ressources humaines, de mettre fin au lien d'emploi, selon les règles et les étapes prévues par les conditions de travail de la personne concernée.

Tableau 2

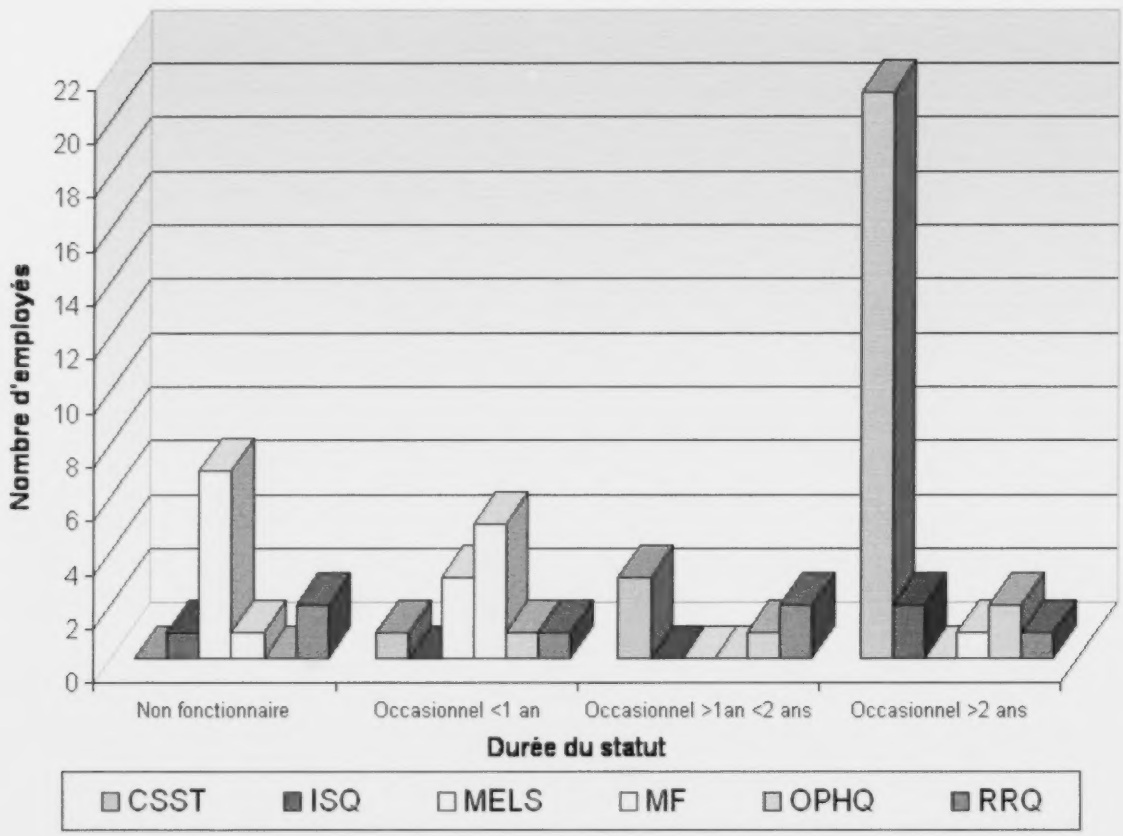
Nombre et répartition par ministère et organisme des employés nommés à titre d'occasionnel avant leur nomination à titre de temporaire

Ministère, organisme	Nombre	Pourcentage
Commission de la santé et de la sécurité du travail	25/25	100 %
Institut de la statistique du Québec	2/3	67 %
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	3/10	30 %
Ministère des Finances	6/7	86 %
Office des personnes handicapées du Québec	4/4	100 %
Régie des rentes du Québec	4/6	67 %
Total	44/55	80 %

[8] COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Intégrité Compétence*, deuxième édition, Québec, 2006, p. 20. Disponible également à : www.cfp.gouv.qc.ca.

Graphique 1

Répartition, par ministère et organisme, du nombre d'employés selon le statut d'emploi avant leur nomination



- La catégorie non fonctionnaire inclut les personnes qui n'ont jamais été employées dans la fonction publique, les stagiaires et les contractuels.

Malgré le fait que le but de la présente vérification n'était pas d'examiner si les emplois comblés de façon occasionnelle étaient en réalité des emplois réguliers, force est de constater que, dans les ministères et organismes vérifiés, l'accès aux emplois réguliers se

fait en grande partie par la nomination d'employés occasionnels déjà connus, depuis parfois plusieurs années. La Commission demeure préoccupée par cette situation qu'elle avait déjà constatée dans une vérification précédente :

> « [...] les personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes qui aspirent à un emploi régulier dans la fonction publique [...] ont peu de chances de l'obtenir si elles ne sont pas déjà à l'emploi de la fonction publique à titre occasionnel.
> [...]
> Il est toutefois possible de se demander si les personnes qui ont un emploi en dehors de la fonction publique seront prêtes à le quitter pour un emploi occasionnel. Si tel n'est pas le cas, la fonction publique réduit d'autant sa capacité à recruter des candidats compétents, alors même que des pénuries de main-d'œuvre sont prévisibles et que l'embauche de milliers d'employés réguliers est prévue au cours des prochaines années. »[9]

4.2 Accueil et intégration

On entend par accueil et intégration, l'ensemble des activités mises en place pour l'arrivée d'un nouvel employé dans une organisation. L'accueil représente l'ensemble des activités de bienvenue et constitue le premier contact du nouvel employé avec son environnement de travail.[10]

L'intégration constitue, quant à elle, « [...] la phase d'appropriation du rôle et des fonctions de la personne. Elle s'insère dans une dynamique de temps plus ou moins longue jusqu'à ce que la personne ait atteint une certaine forme d'autonomie dans son fonctionnement professionnel. »[11]

Les activités d'accueil visent à faciliter l'adaptation sociale et professionnelle du nouvel employé et « [...] constituent un apprentissage de base qui permet de réduire l'incertitude et l'anxiété de ce dernier tout en maintenant son enthousiasme initial. »[12] Elles fournissent également un encadrement et des ressources qui aideront l'employé à bien commencer

---

9 COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE. *Rapport de vérification de l'accès aux emplois dans la fonction publique*, Québec, 2007, p. 18. Disponible également à : www.cfp.gouv.qc.ca.

10 ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE, *Programme d'accueil et d'intégration*, Québec, p. 2. [Document interne].

11 *Ibid.*

12 ST-ONGE, Sylvie, et autres. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2e édition*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin éditeur, Chenelière éducation, 2004, p. 227.

dans son nouvel emploi. Plus l'accueil est structuré et efficace, plus l'employé atteindra un niveau de performance satisfaisant.[13] En outre, les employés ayant bénéficié d'un programme d'accueil structuré seraient deux fois plus nombreux à demeurer dans l'organisation plus de deux ans[14], ce qui est particulièrement approprié dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

À titre informatif et afin d'avoir une vue d'ensemble des pratiques d'accueil et d'intégration dans les ministères et organismes vérifiés, la Commission présente, à l'annexe 1, une grille comparative des éléments contenus dans leur programme d'accueil.

4.2.1 Accueil personnalisé

Lorsqu'une personne est nommée à un emploi (occasionnel ou régulier), l'organisation qui l'accueille devrait faire en sorte que certains éléments aient été préparés pour son arrivée, dont le poste de travail qui devrait être prêt (bureau, ordinateur, téléphone, courriel, mots de passe). L'unité administrative devrait planifier la journée d'arrivée : rencontre avec le supérieur immédiat, remise et explication de la description d'emploi, présentation aux collègues, à la Direction et au parrain, le cas échéant, visite des lieux, rencontre avec un représentant des Ressources humaines pour remplir divers documents administratifs, etc.

Lorsque l'employé est accueilli par son organisation, une série d'activités peuvent également avoir été planifiées par son gestionnaire afin de faciliter son intégration. Ces activités constituent l'accueil personnalisé. La majorité (96 %) des employés interrogés ont reçu un accueil personnalisé dans la semaine qui a suivi leur entrée en fonction. La quasi-totalité des employés a senti que l'organisation les attendait.

Pour les gestionnaires qui ont affirmé que leur employé avait reçu un accueil, 93 % ont confirmé qu'il s'agissait d'un accueil personnalisé.

---

[13] TechnoCompétences, *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, Montréal, Québec, 2003, p. 55.

[14] Centre patronal de santé et de sécurité du travail au Québec, « Vos nouveaux employés se sentent-ils vraiment les bienvenus? », *Convergence*, Vol. 15 n° 3, mai 1999, p. 4-5.

Les activités prévues pour l'arrivée d'un nouvel employé peuvent prendre plusieurs formes et celles qui ont été retenues dans le cadre de cette vérification sont regroupées au tableau 3. Il est à noter que 2 des 55 employés rencontrés ont mentionné ne pas avoir reçu un accueil personnalisé.

Tableau 3

Éléments de l'accueil personnalisé répartis selon le nombre et le pourcentage des employés concernés*

Éléments	Nombre	Pourcentage
Présentation aux collègues	52/53	98 %
Visite des lieux immédiats	49/53	92 %
Présentation à la Direction	42/53	79 %
Explications sommaires sur la mission et le mandat du ministère, de l'organisme	29/53	55 %
Explications sommaires sur le volet administratif	39/53	74 %
Explications sommaires sur le travail	34/53	64 %

* L'employé pouvait choisir plusieurs réponses.

Constat

En général, les employés considèrent avoir reçu un accueil personnalisé lors de leur entrée en fonction et estiment que leur arrivée avait été planifiée conformément à ce qui est prévu aux programmes d'accueil des ministères et organismes vérifiés.

a) Description d'emploi

Selon l'article 6-4.02 des Conditions de travail, « la ou le sous-ministre remet à l'employée ou à l'employé, à son entrée en fonction, une description écrite de ses attributions. L'employée ou l'employé est informé du travail qu'elle ou qu'il a à accomplir [...]. »

Il appert que les deux tiers des employés ont confirmé avoir reçu une description d'emploi à leur entrée en fonction, que ce soit à titre d'occasionnel ou de temporaire. Plus de la moitié de ces employés ont également reçu des explications sur cette description. Une copie de cette dernière a aussi été déposée au dossier de l'employé dans 51 % des dossiers consultés.

Les gestionnaires ont quant à eux affirmé, dans une proportion de 58 %, que leur employé avait reçu une description d'emploi à son entrée en fonction, soit durant sa « période occasionnelle » ou au moment de sa nomination à titre temporaire.

Selon les entrevues avec des représentants des directions des ressources humaines des ministères et organismes vérifiés, aucun ne remet la description d'emploi aux employés et tous considèrent qu'il s'agit plutôt de la responsabilité du gestionnaire de le faire.

Tableau 4

Répartition, par ministère et organisme, des répondants ayant affirmé avoir reçu une description d'emploi

Ministère, organisme	Nombre	Pourcentage
Commission de la santé et de la sécurité du travail	13/25	52 %
Institut de la statistique du Québec	2/3	67 %
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	7/10	70 %
Ministère des Finances	6/7	86 %
Office des personnes handicapées du Québec	4/4	100 %
Régie des rentes du Québec	5/6	83 %
Total	37/55	67 %

Constat

La Commission constate, contrairement à ce qui est prévu à l'article 6.4-02 des Conditions de travail, que le tiers des employés n'a pas reçu de description d'emploi. Elle juge fondamental que ce document soit remis à l'employé et que des explications lui soient fournies sur le travail qu'il aura à accomplir. En effet, c'est non seulement ce qui le guide dans la réalisation de sa contribution professionnelle, mais également ce qui permet au gestionnaire de fixer les attentes et d'évaluer le rendement à la fin de la période du stage probatoire.

Recommandation

La Commission recommande aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer qu'une description d'emploi soit remise aux employés à leur entrée en fonction et que le travail qu'ils auront à accomplir leur soit expliqué.

b) Documents administratifs et organisationnels

En plus de la remise systématique de documents administratifs (informations pour les retenues sur l'impôt, assurances, dépôt direct, etc.), certaines informations organisationnelles devraient être transmises à l'employé dès son accueil. Ces informations visent à lui faire connaître le ministère ou l'organisme : plan stratégique, rapport annuel, organigramme ou Déclaration de services aux citoyens. Il faut toutefois demeurer prudent en ce qui a trait à la quantité d'informations transmises, de façon à ne pas noyer l'information pertinente qu'il devra assimiler à court terme. Il revient donc à chaque ministère et organisme de doser adéquatement ce qui peut et ce qui doit être transmis à l'arrivée de l'employé.

Plus de 80 % des employés affirment avoir reçu des documents organisationnels. Ces documents ont été remis dans la semaine suivant l'entrée en fonction dans plus de 75 % des cas. Plus de 60 % des gestionnaires affirment que leur employé a reçu ce type de documents lors de son entrée en fonction.

c) Fonctionnement du stage probatoire

Lorsqu'une personne est nommée à un emploi régulier, et ce, même après une période occasionnelle, l'organisation devrait, par souci de transparence et d'équité, s'assurer que le fonctionnement du stage probatoire lui soit expliqué. Ainsi, l'employé connaît exactement les objectifs du stage probatoire, sa durée et les conséquences possibles sur la poursuite ou non de sa carrière au sein de la fonction publique. Il est donc primordial que les personnes responsables de transmettre cette information soient bien informées du fonctionnement du stage probatoire et de ses conséquences.

Un peu plus de la moitié des employés rencontrés ont reçu des explications sur le stage probatoire. Tous ces employés ont été informés sur le déroulement du stage et 86 % sur ses conséquences, mais seulement la moitié a reçu des explications sur ses objectifs. Dans le même ordre d'idée, seulement 45 % des gestionnaires disent avoir donné de telles explications à leur employé. Dans près de la moitié des cas, ces explications ont été fournies dans les trois mois suivant la nomination de l'employé.

Seulement deux représentants des directions des ressources humaines ont dit donner de telles explications aux employés nommés à des emplois réguliers. L'examen des dossiers a permis de constater que seulement 13 dossiers sur les 55 vérifiés (24 %) contenaient une lettre, adressée à l'employé, lui indiquant qu'il était en stage probatoire.

Constat

La Commission constate que près d'un employé sur deux affirme ne pas avoir reçu d'explications sur le fonctionnement du stage probatoire, ce que confirment les gestionnaires. De plus, l'examen des dossiers des employés a révélé que la communication écrite à ce sujet est incomplète ou absente.

Recommandation

La Commission recommande, par souci d'équité, aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer que les employés nommés à un emploi régulier, qu'ils aient été occasionnels ou non, reçoivent les informations pertinentes et suffisantes à la compréhension du fonctionnement du stage probatoire.

4.2.2 Accueil ministériel

À l'arrivée d'un nouvel employé, l'organisation devrait prendre le temps de l'informer des pratiques ministérielles ou organisationnelles. Le fait de tenir une séance d'information corporative peut être considéré comme une bonne pratique en matière de gestion des ressources humaines. Cette pratique permet d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation, particulièrement lorsqu'elle est de taille importante. L'accueil ministériel peut contribuer à :

- développer le sentiment d'appartenance à l'endroit de l'organisation;
- faire en sorte que l'employé adhère aux valeurs de celle-ci;
- encourager la création de liens sociaux entre les nouveaux employés.

Parmi les programmes d'accueil ministériels obtenus auprès des représentants des directions des ressources humaines des ministères et organismes vérifiés, les sujets suivants sont abordés au cours de la séance d'accueil ministériel : la présentation de l'organisation, ses différentes composantes, l'organigramme, la mission, les conditions de travail, les services et les politiques de gestion des ressources humaines, le programme d'aide aux employés, les possibilités de mobilité, etc.

Sur 30 employés rencontrés (excluant les 25 employés de la CSST qui a conçu un programme d'accueil ministériel informatisé), 29 ont affirmé avoir été accueillis par l'organisation. Parmi ces derniers, 22 (76 %) ont affirmé avoir assisté à une séance offerte par leur ministère ou organisme et qui comportait les éléments présentés au tableau 5.

Tableau 5

Éléments du programme d'accueil ministériel, selon les employés*

Éléments de l'accueil ministériel	Nombre	Pourcentage
Visite du ministère ou de l'organisme	6/22	27 %
Présentation sommaire de l'organisation	21/22	95 %
Volet administratif	17/22	77 %

* L'employé pouvait choisir plusieurs réponses

Constat

Les ministères et organismes vérifiés ont un programme d'accueil ministériel et, à l'exception de la CSST, ils prévoient tous la tenue d'une séance d'information corporative à l'intention des nouveaux employés. Sur 30 employés rencontrés (excluant les 25 employés de la CSST), 29 ont affirmé avoir été accueillis par l'organisation. Parmi ces derniers, 22 (76 %) ont affirmé avoir assisté à une séance offerte par leur ministère ou organisme, ce qui apparaît somme toute appréciable.

La CSST a, quant à elle, mis en place un programme d'information en ligne qui inclut des éléments d'information habituellement transmis pendant les séances d'accueil ministériel. Bien que ce programme présente la plupart des éléments d'un accueil ministériel, il ne peut remplir l'un des objectifs poursuivis, soit la socialisation entre employés d'un même milieu.

4.2.3 Accueil gouvernemental

Ce programme d'accueil d'une journée, initié par le Secrétariat du Conseil du trésor et élaboré en 2001 en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), s'adresse aux nouveaux employés nommés à un emploi régulier. Les représentants des directions des ressources humaines ont la responsabilité de s'assurer que les nouveaux employés nommés à un emploi régulier reçoivent l'information afin qu'ils puissent s'inscrire au programme d'accueil gouvernemental.

Le programme vise à permettre à tout nouveau membre du personnel régulier de la fonction publique québécoise :

- « d'acquérir les connaissances fondamentales sur les grandes missions de l'État et sur son fonctionnement;
- de prendre connaissance du rôle de la fonction publique québécoise, de ses défis et enjeux actuels;
- de connaître les principales composantes du cadre d'exercice de ses fonctions comme employé de la fonction publique;
- de contribuer à développer le sentiment de fierté d'œuvrer au sein de la fonction publique. »[15]

Voici les quatre sujets d'intérêt gouvernemental qui sont abordés au cours de la journée afin d'atteindre ces objectifs.

- « Le gouvernement et son fonctionnement politique : aider les participants à mieux comprendre le fonctionnement du gouvernement, ainsi que les nuances et la dualité entre le politique et l'administratif;
- La fonction publique, défis et perspectives : permettre aux participants de mieux connaître et comprendre les orientations stratégiques et les enjeux gouvernementaux;
- L'éthique : transmettre aux participants les valeurs et les règles de la fonction publique, à l'aide d'exemples propres à la réalité gouvernementale [...];
- Votre carrière : informer les participants sur les moyens qui favorisent le développement de la carrière ainsi que sur les possibilités de mobilité et d'avancement dans la fonction publique. »[16]

Selon le sondage réalisé par l'ÉNAP auprès des participants à la fin de leur journée, 98 % se sont déclarés très satisfaits.[17]

---

[15] ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Programmes gouvernementaux* [En ligne]. [www.enap.uquebec.ca/enap/fr/perfectionnement_V2_liste.aspx?sortcode=1.16.17.24.25.26.parametre=140&page=description] (Consulté le 5 septembre 2008).

[16] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Programme d'accueil gouvernemental*, [En ligne]. [www.tresor.gouv.qc.ca/fr/ress_humaine/emplois/accueil.asp] (Consulté le 19 septembre 2008).

[17] *Ibid.*

Les travaux de la Commission ont démontré que, parmi les employés interrogés, seulement 47 % ont assisté à cette journée. Plus de la moitié des employés n'y sont pas allés principalement en raison du fait qu'ils ignoraient l'existence du programme ou qu'ils n'avaient pas le temps d'assister à cette activité.

Tableau 6

Motifs pour lesquels l'employé n'a pas assisté à l'accueil gouvernemental

Motifs	Nombre	Pourcentage
L'employé ne connaissait pas le programme	19/29	66 %
L'employé n'avait pas le temps d'y assister	6/29	21 %
L'employé trouvait non pertinent le fait d'y assister	3/29	10 %
Le gestionnaire a refusé que l'employé y assiste	1/29	3 %
Total	29/29	100 %

Constat

Le programme d'accueil gouvernemental s'adresse à tous les nouveaux employés réguliers de la fonction publique. Malheureusement, 53 % des employés interrogés n'ont pas bénéficié de cet accueil, principalement en raison du fait qu'ils ignoraient l'existence de ce programme ou qu'ils n'avaient pas le temps d'y assister.

Recommandation

La Commission recommande aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer que les nouveaux employés temporaires bénéficient du programme d'accueil gouvernemental.

4.3 Soutien

Le soutien peut se définir comme « l'action d'apporter un appui à la réalisation de quelque chose, d'aider une personne à mener quelque chose à bien. »[18]

Le soutien permet à un nouvel employé d'acquérir le savoir-faire nécessaire à ses fonctions et d'assimiler les règles et attentes de l'organisation. Ainsi, le soutien lui donne l'occasion de maintenir sa motivation, de développer son autonomie et sa confiance, tout en privilégiant sa rétention en emploi.

Le soutien est formel lorsqu'il est planifié par une autorité compétente. Il comprend le jumelage d'une personne d'expérience avec une personne ayant peu ou pas d'expérience. Le « coaching », le parrainage, le jumelage, le mentorat sont des expressions contemporaines utilisées pour décrire une interaction entre deux individus engagés dans un accompagnement professionnel dont la durée peut varier. Les organisations ont le choix d'utiliser les moyens qu'elles jugent à propos afin d'offrir le soutien à leurs recrues ainsi qu'à leurs employés occasionnels de longue date qui obtiennent un emploi régulier.

Dans le cadre du renouvellement de la fonction publique québécoise, le Centre d'expertise en ressources humaines a d'ailleurs élaboré un guide sur le mentorat afin de favoriser cette pratique.[19]

L'Observatoire de l'administration publique a publié une étude qui avait pour but d'explorer la relation entre les pratiques de gestion et l'intégration des professionnels issus de la génération Internet (jeunes nés à partir de 1978) au sein des organismes publics. Selon les conclusions de cette étude, l'organisation satisfait aux besoins des travailleurs de cette génération lorsqu'elle utilise des pratiques de gestion et d'intégration telles que des activités formelles de parrainage ou d'accompagnement individuel.[20]

---

[18] OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. *Grand dictionnaire terminologique : soutien*, [En ligne]. [www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index800_1.asp] (Consulté le 13 mars 2009).

[19] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Rapport de recherche, édition révisée, Québec, avril 2003, 75 p. Disponible également à : www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/centre_expertise/mentor_rapp_rech-guide_03.pdf.

[20] JACOB, Réal et Sébastien Harvey. « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise », *Télescope*, Vol. 12, n° 2, mai 2005, p. 12-25.

Cinq des six programmes d'accueil obtenus des représentants des directions des ressources humaines des ministères et organismes vérifiés proposent le jumelage ou l'accompagnement individuel pour faciliter l'intégration des nouveaux employés.

Selon les travaux réalisés, 60 % des employés interrogés ont déclaré avoir bénéficié durant leur stage probatoire du soutien d'une personne formellement désignée, principalement un collègue ou le chef d'équipe. La plupart des employés, c'est-à-dire 85 %, ont affirmé avoir reçu du soutien et 91 % d'entre eux ont assuré que cela avait favorisé leur intégration. Cependant, des sept employés qui ont révélé ne pas avoir reçu de soutien, deux ont dit en avoir fait la demande et que cette dernière n'avait pas été considérée.

Constat

À la lumière de ce qui précède, la Commission constate que les programmes de jumelage sont d'excellents véhicules pour transmettre la culture de l'organisation et assurer le transfert de l'expertise. Cette approche pourrait à la fois s'avérer bénéfique pour les nouveaux employés et éviter que certains ne reçoivent pas le soutien qu'ils ont demandé.

4.4 Formation

> « La formation et le perfectionnement des ressources humaines en milieu organisationnel font référence à un ou des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances et d'attitudes qui sont essentielles pour l'exécution de tâches propres à un poste de travail. »[21]

La formation offerte en début d'emploi peut, d'une part, contribuer à diminuer l'anxiété liée aux nouveautés et aux défis qui attendent le nouvel employé (Larouche, 1984) et, d'autre part, elle peut faciliter son intégration, maximiser ses performances, le motiver et le fidéliser. En plus d'obtenir des gains sur le plan de l'efficacité, l'organisation permet à l'individu, grâce à des plans de développement de la main-d'œuvre, de mieux se connaître et de progresser dans sa carrière.

---

[21] LAROUCHE, Viateur, *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*, Québec, Les Éditions JCL, 1984, p. 58.

L'article 39 de la Loi sur la fonction publique confie aux sous-ministres et dirigeants d'organisme la gestion des ressources humaines dans le cadre des politiques du Conseil du trésor. Selon cet article, la gestion des ressources humaines comprend non seulement la planification, l'organisation, la direction et l'évaluation des ressources humaines, mais également leur développement. Ainsi, dans la Politique concernant le développement des ressources humaines dans la fonction publique, on peut lire ce qui suit :

> « Les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont responsables du développement des ressources humaines à leur emploi, c'est-à-dire de l'ensemble des interventions de gestion permettant aux fonctionnaires d'acquérir, de maintenir ou d'améliorer des connaissances, des habiletés et des attitudes en relation avec l'exercice de leur emploi actuel ou d'un nouvel emploi éventuel dans la fonction publique et en rapport avec les politiques et orientations du gouvernement et du ministère ou de l'organisme. »[22]

Dans une proportion de 82 %, les employés rencontrés ont affirmé avoir bénéficié de formation offerte par leur ministère ou organisme durant la période de stage probatoire. Bien que ces formations soient habituellement axées sur l'emploi, un peu plus de la moitié des employés ont confirmé avoir aussi reçu de la formation axée sur le développement personnel.

Les employés soutiennent avoir été consultés sur leurs besoins en matière de formation dans une proportion de 84 %, et plus des trois quarts d'entre eux affirment que leurs besoins ont été pris en considération dans le choix des formations qu'ils ont suivies.

Un peu plus du tiers des gestionnaires rencontrés estiment avoir bénéficié du rôle-conseil offert par les représentants des directions des ressources humaines en matière de formation à offrir aux employés en stage probatoire, soit par de la diffusion d'information sur les formations offertes, la consultation ou les programmes de formation conçus par leur direction.

---

[22] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique concernant le développement des ressources humaines dans la fonction publique*, Recueil des politiques de gestion 1454, C.T. 155304 du 12 mars 1985 et ses modifications.

Constat

De façon générale, les employés en stage probatoire ont été consultés sur leurs besoins en matière de formation, lesquels ont été pris en considération dans une large proportion. Il demeure toutefois regrettable que 18 % des employés aient affirmé ne pas avoir reçu de formation pendant toute une année.

Recommandation

La Commission recommande aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer que les employés temporaires reçoivent la formation nécessaire et adéquate à l'exercice de leurs fonctions.

4.5 Attentes et indicateurs

Les attentes signifiées sont liées à différentes facettes de l'emploi et permettent d'orienter le travail de l'individu. Elles sont exprimées en objectifs décomposés en indicateurs qui permettent de faire ressortir des facteurs mesurables, facilitant ainsi une évaluation précise du rendement. Les indicateurs sont donc associés aux comportements attendus et servent à spécifier les zones de responsabilité à l'intérieur desquelles la compétence s'exerce. En d'autres termes, la signification d'attentes et d'indicateurs permet de circonscrire les paramètres de la performance attendue et de préciser les comportements correspondants à chacune des compétences requises. Le fait de fixer aux employés des attentes concrètes en matière de résultats à atteindre devrait être considéré comme une motivation de base, puisqu'il y aurait un lien entre le but à atteindre et la motivation.[23] De plus, cette pratique assure l'impartialité du processus d'évaluation.

L'article 6-5.01 des Conditions de travail précise que « l'évaluation de l'employé est complétée eu égard à la signification des attentes en termes d'objectifs, de contribution à fournir ainsi que de connaissances, d'habiletés professionnelles et de qualités personnelles à démontrer dans l'accomplissement de son travail. » De même, la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique précise que « l'évaluation

[23] PROULX, Denis. *Management des organisations publiques : théorie et applications*, 2e édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, 331 p.

périodique doit porter sur l'atteinte des résultats préalablement fixés et, s'il y a lieu, sur les comportements afférents à l'atteinte de ces résultats. »[24] Toujours selon cette politique, les attentes au cours de la période prédéterminée doivent faire l'objet d'une identification *a priori* des indicateurs servant à apprécier le rendement et doivent être communiquées à l'employé.

Lors de la collecte des données, 33 des 55 employés interrogés (60 %) ont affirmé que des attentes avaient été élaborées à leur égard; 22 les ont reçues par écrit, soit 40 % de l'ensemble des employés interrogés. Les attentes, toutes axées sur les tâches et aussi sur les comportements dans la moitié des cas, étaient accompagnées d'indicateurs pour seulement 12 des 22 employés. À l'exception d'un employé, tous ont confirmé avoir pu exprimer leur point de vue à cet égard. Finalement, 70 % des employés qui ont reçu des attentes ont été informés qu'ils seraient évalués en fonction de celles-ci.

Quant aux gestionnaires interrogés, 73 % d'entre eux (40/55) disent avoir élaboré des attentes à l'égard de leur employé et l'en avoir informé par écrit dans 68 % des cas (27/40). La moitié d'entre eux (20/40) disent avoir également élaboré des indicateurs. Les attentes portaient principalement sur les tâches et, dans une moindre mesure, sur les comportements. Il est à noter que 28 % de ces gestionnaires ont jugé qu'il n'était pas nécessaire d'élaborer des attentes sur les comportements de leur employé, estimant que ceux-ci étaient adéquats. La plupart d'entre eux ont affirmé avoir informé l'employé que les attentes feraient l'objet d'une évaluation subséquente.

Constat

Tel qu'il a été mentionné précédemment, afin de favoriser une évaluation équitable et impartiale du rendement pendant le stage probatoire, tous les employés devraient recevoir des attentes et des indicateurs et en être informés. La Commission constate que seulement 40 % (22/55) de tous les employés rencontrés affirment avoir reçu des attentes écrites. Pour seulement un peu plus de la moitié des employés qui ont reçu des attentes écrites (12/22), des indicateurs ont été élaborés. Ces informations concordent avec l'analyse des dossiers, puisque seulement 40 % de ces derniers contenaient un document comportant des attentes

[24] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique*, Recueil des politiques de gestion 1431, C.T 157191 du 25 juin 1985 et ses modifications.

signifiées. La plupart des documents portaient la signature de l'employé, attestant que celui-ci en avait pris connaissance.

Recommandation

La Commission recommande aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer que les gestionnaires élaborent par écrit des attentes et des indicateurs pour chacun de leurs employés en stage probatoire et que le document soit versé au dossier des employés.

4.6 Supervision

La supervision, activité liée à la surveillance du travail sans nécessairement entrer dans les détails, consiste à diriger le travail d'un individu pour que les tâches soient accomplies dans les délais requis, tout en orchestrant les ressources pour atteindre les résultats visés.[25]

Selon les Conditions de travail, l'employé doit non seulement être « [...] informé du travail qu'il aura à accomplir, mais également de la supervision professionnelle dont il pourra bénéficier. »[26] D'ailleurs, le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor est d'avis que l'arrivée des nouveaux employés signifie que les gestionnaires devront leur donner plus de temps d'encadrement.[27]

La supervision contribue à atteindre les objectifs fixés à l'intérieur du délai voulu et, par des directives claires, elle motive et mobilise les employés. Elle permet d'évaluer et de déterminer les besoins de formation, de favoriser la cohésion de l'équipe, de clarifier les attentes et de préciser les directives sur les tâches à accomplir. Finalement, la supervision permet, d'une part, d'évaluer les besoins de l'organisation relativement aux compétences et aux ressources et, d'autre part, d'apporter un soutien adéquat aux individus.[28]

---

[25] Techno*Compétences*, *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, Montréal, Québec, 2003, p. 115-125.

[26] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Conditions de travail des professionnelles et des professionnels [2003-2010]*, Québec, Québec, Les Publications du Québec, 2006, article 6-4.02.

[27] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Rapport de recherche, édition révisée, Québec, avril 2003, p. 126. Disponible également à : www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/centre_expertise/rapp_rech_role-comp.pdf.

[28] Techno*Compétences*, *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, Montréal, Québec, 2003, p. 115-125.

Presque l'ensemble des employés (93 %) et des gestionnaires (96 %) rencontrés affirme qu'il y a eu de la supervision pendant le stage probatoire. Cette supervision, axée principalement sur les tâches, était assumée par les gestionnaires ou les chefs d'équipe.

Tableau 7

Moments où s'est faite la supervision*

Moments	Employés	Gestionnaires
Au cours de rencontres périodiques	57 %	79 %
À l'évaluation du stage probatoire	20 %	32 %
À la demande de l'employé	86 %	--
Lorsque le gestionnaire le jugeait nécessaire	--	89 %

* L'employé et le gestionnaire pouvaient choisir plus d'une réponse.

Constat

La Commission constate que, comme prévu par les Conditions de travail, la plupart des employés ont été supervisés. Elle constate également qu'il n'y a pas de moment précis pour la supervision, car les employés ont expliqué qu'elle a été faite sur demande ou lors de rencontres périodiques.

4.7 Évaluation

L'évaluation est une appréciation, par le supérieur, des résultats du travail accompli par un employé pendant une période donnée. L'appréciation tient compte des attributions de l'employé, de ses responsabilités et mandats, de ses attentes en termes d'objectifs, de ses connaissances, de ses comportements et habiletés professionnelles mis à contribution ainsi que des résultats obtenus.[29]

[29] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Conditions de travail des professionnelles et des professionnels [2003-2010]*, Québec, Québec, Les Publications du Québec, 2006, article 6-5.01.

L'évaluation permet d'avoir un regard d'ensemble sur l'évolution d'un employé en tenant compte du contexte, de l'environnement et de la culture organisationnelle. Cela permet d'aborder les points positifs, les opportunités d'amélioration ainsi que la reconnaissance de l'employé, soit ses compétences, ses efforts et ses idées. L'évaluation constructive permet :

- de démontrer à l'employé que l'on s'intéresse à lui;
- de renforcer son sentiment de bien-être et d'utilité;
- d'analyser la performance tout en maintenant la satisfaction liée au travail ainsi que la progression personnelle et professionnelle;
- de diminuer le sentiment d'incertitude par rapport au travail accompli;
- d'augmenter l'autonomie et la confiance personnelle.[30]

Selon les Conditions de travail, l'évaluation doit être faite avant la fin du sixième mois qui suit l'entrée en fonction de l'employé en stage probatoire et, si nécessaire, un mois avant la fin de celui-ci. De plus, le supérieur de l'employé évalué doit remplir et signer un formulaire prévu à cet effet. Une copie doit être remise à l'employé et signée par lui afin d'en confirmer la réception. Le contenu de l'évaluation et la signification des attentes doivent faire l'objet d'un échange au cours d'une rencontre entre l'employé et son supérieur.[31]

La Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique prévoit que les sous-ministres et dirigeants d'organisme sont responsables d'assurer une appréciation périodique du rendement individuel des employés.

> « L'évaluation doit porter sur l'atteinte de résultats préalablement fixés et s'il y a lieu, sur les comportements afférents à l'atteinte de ces résultats. Elle doit également faire ressortir la contribution spécifique de l'employé dans la réalisation des programmes, des activités, et des mandats qui incombent à son unité administrative et à son organisation.
>
> Les sous-ministres et les dirigeants d'organisme sont également responsables de s'assurer que toute intervention d'évaluation du rendement s'inscrive à l'intérieur d'un processus dynamique de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, les mécanismes mis en place doivent comprendre une communication à l'employé des contributions attendues au cours d'une

[30] Techno*Compétences*, *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, Montréal, Québec, 2003, p. 75-79.

[31] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Conditions de travail des professionnelles et des professionnels [2003-2010]*, Québec, Québec, Les Publications du Québec, 2006, articles 6-4.03, 6-5.01, 6-5.02, 6-5.03.

> période prédéterminée en regard des tâches et mandats qui lui sont confiés (les attentes), une identification *a priori* des critères devant servir à apprécier le rendement démontré (les indicateurs), un suivi continu du rendement de l'employé au cours de la période prédéterminée (supervision) ainsi qu'une appréciation formelle du rendement démontré par l'employé par une communication écrite de cette appréciation à la fin de la période de référence. »[32]

Les entrevues ont révélé que 51 des 55 employés (93 %) ont été évalués pendant leur stage probatoire. Seulement 16 employés (29 %) l'ont été avant la fin du sixième mois du stage, et ce, conformément aux Conditions de travail; sept d'entre eux ont également été évalués une deuxième fois à la fin de leur stage. Les 35 autres (64 %) n'ont été évalués qu'une seule fois, en fin de stage. Pour la plupart des employés, l'évaluation a été faite au cours d'une rencontre avec leur gestionnaire et une copie écrite leur a été remise dans 82 % des cas. Parmi les employés qui ont été rencontrés lors de leur évaluation, 88 % affirment avoir pu donner leur point de vue et, finalement, ils estiment que l'évaluation a été complétée de façon juste et équitable.

Les gestionnaires affirment, dans une proportion de 84 %, avoir évalué leur employé au cours de son stage et, selon la plupart d'entre eux, celui-ci a pu exprimer son point de vue pendant la rencontre d'évaluation, comme cela est prévu par les Conditions de travail. Concernant le moment de l'évaluation, les gestionnaires ont corroboré, dans les mêmes proportions, les dires des employés.

Conformément aux Conditions de travail, l'évaluation doit être conservée au dossier de l'employé, mais la vérification a démontré que seulement 80 % des dossiers contenaient ce document. Seulement 23 % des documents examinés confirmaient que l'évaluation avait eu lieu vers la moitié du stage probatoire.

Étant donné l'importance que revêt l'évaluation du stage probatoire, il a été demandé aux gestionnaires dans quelle mesure les représentants de leur direction des ressources humaines les soutiennent en cette matière et, le cas échéant, par quel moyen le font-ils.

---

[32] SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique*, Recueil des politiques de gestion 1431, C.T 157191 du 25 juin 1985 et ses modifications.

Moins de la moitié des gestionnaires a déclaré recevoir du soutien pour l'évaluation des employés en stage probatoire. Les moyens mis à leur disposition par leur direction des ressources humaines comprennent de la documentation, des rencontres et de la formation.

Constat

La Commission constate que 20 % des dossiers d'employés ne contiennent pas de document d'évaluation, soit 11 dossiers sur 55. Il est à noter que les employés qui n'avaient pas eu d'évaluation durant la période de stage probatoire avaient tous occupé un emploi occasionnel avant leur nomination à titre d'employé temporaire. Des évaluations retracées dans les dossiers, seulement 23 % avaient été faites au milieu du stage probatoire conformément aux Conditions de travail.

La Commission constate que plusieurs éléments prévus à la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et aux Conditions de travail ne sont pas toujours respectés. Ces éléments sont : l'évaluation écrite avant la fin du sixième mois, une rencontre avec l'employé afin de lui en faire part, l'obtention de sa signature et de ses commentaires et le dépôt de l'évaluation au dossier de l'employé.

Recommandation

La Commission recommande aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer que les évaluations des employés en stage probatoire soient faites conformément aux dispositions prévues aux Conditions de travail et à la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique.

5. CONCLUSION

La Commission constate que tous les ministères et organismes vérifiés ont un programme d'accueil documenté et que tous affirment avoir accueilli de façon personnalisée leurs nouveaux employés, démontrant ainsi une préoccupation et un intérêt certains à leur égard. De façon générale, les contenus des programmes d'accueil reçus sont mis en application.

La vérification a également permis d'apprendre que 80 % des employés sont passés du statut d'occasionnel à celui de temporaire sans changer d'emploi ni d'organisation. De plus, comme la majorité des employés était déjà connue de leur ministère ou organisme au moment de leur nomination à titre régulier, certains depuis plus de deux ans, la période du stage probatoire a souvent été considérée comme une formalité autant par les gestionnaires que par les employés. Cette situation ne favorise pas l'équité entre les employés et l'impartialité de la gestion des stages probatoires, d'autant plus que des gestionnaires hésitent à mettre fin à l'emploi d'une personne pendant son stage probatoire parce qu'elle a occupé le même emploi à titre d'occasionnel, et ce, même s'ils considèrent qu'elle ne possède pas toutes les compétences et comportements requis pour répondre aux exigences de l'emploi.

La Commission a observé que plusieurs étapes et éléments sont absents du processus de gestion du stage probatoire, tant sur le plan de l'accueil et de l'intégration, que sur celui de la formulation d'attentes et de l'évaluation du rendement. En effet, tous les employés ne reçoivent pas une description d'emploi, des explications sur le fonctionnement du stage probatoire ainsi que de la formation qu'ils sont en droit de recevoir et, enfin, peu d'entre eux participent à la session d'accueil gouvernemental.

Elle a également remarqué que certains gestionnaires ont négligé d'élaborer des attentes et d'évaluer le rendement de leur employé avant la fin du sixième mois du stage probatoire, tel que prévu, entre autres, par les Conditions de travail. En l'absence d'évaluation pendant le stage probatoire, il y a un risque qu'une personne soit maintenue en emploi alors qu'elle n'a pas démontré qu'elle avait les compétences et comportements requis pour occuper un emploi régulier dans la fonction publique et ainsi obtenir le statut d'employé permanent.

La Commission est d'avis que les ministères et organismes, par l'intermédiaire de leur direction des ressources humaines devraient développer et favoriser le recours à de saines pratiques de gestion, afin de responsabiliser et guider les gestionnaires dans la gestion des stages probatoires des employés sous leur responsabilité.

6. RECOMMANDATIONS

La Commission recommande aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer :

- qu'une description d'emploi soit remise aux employés à leur entrée en fonction et que le travail qu'ils auront à accomplir leur soit expliqué;
- que les employés nommés à un emploi régulier, qu'ils aient été auparavant occasionnels ou non, reçoivent les informations pertinentes et suffisantes à la compréhension du fonctionnement du stage probatoire;
- que les nouveaux employés temporaires bénéficient du programme d'accueil gouvernemental;
- que les employés temporaires reçoivent la formation nécessaire et adéquate à l'exercice de leurs fonctions;
- que les gestionnaires élaborent par écrit des attentes et des indicateurs pour chacun de leurs employés en stage probatoire, et que le document soit versé au dossier des employés;
- que les évaluations des employés en stage probatoire soient faites conformément aux dispositions prévues par la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et par les Conditions de travail des professionnelles et professionnels.

7. COMMENTAIRES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES VÉRIFIÉS

Commission de la santé et de la sécurité du travail

C'est avec intérêt que nous avons pris connaissance de votre rapport de vérification portant sur la gestion du stage probatoire.

Nous prenons en considération les écarts identifiés et nous vous assurons que plusieurs actions sont mises de l'avant. En effet, en raison du contexte de rareté de main-d'œuvre, des efforts sont déjà déployés au regard de l'intégration et de la fidélisation des personnes. Ainsi, la CSST demeure à l'affût des meilleures pratiques de gestion en la matière.

De plus, nous tenons à souligner qu'un plan d'action corporatif a été amorcé afin d'accompagner les gestionnaires dans la gestion de leur main-d'œuvre, plus spécifiquement au niveau de l'attraction et de la fidélisation. Force est de constater que plusieurs éléments de votre rapport comptent parmi nos actions à privilégier pour les prochaines années. Pour soutenir notre démarche, ont été élaborés des questionnaires de bienvenue, d'intégration (entre 3 à 6 mois de leur arrivée), et ce, afin de mieux cerner les besoins des nouveaux employés que ce soit à leur arrivée, pendant la période de leur intégration ou au moment de leur départ.

De plus, un outil est présentement en élaboration afin de soutenir les gestionnaires à tenir un accueil corporatif au niveau local. Il importe de souligner que ce choix organisationnel est motivé par le contexte régionalisé de nos bureaux et du nombre d'embauches annuelles (805 embauches en 2008 à travers le Québec). Cet outil s'avère complémentaire aux actions déjà réalisées en vue d'assurer un accueil efficace. Par ailleurs, la CSST souscrit également à la participation aux séances d'accueil gouvernemental.

En tout temps, la CSST demeure soucieuse de la gestion des paramètres entourant la gestion du stage probatoire. Nous convenons de l'importance et des impacts reliés à cette période.

Institut de la statistique du Québec

C'est avec intérêt que nous avons pris connaissance du projet de rapport de vérification de la Commission de la fonction publique (CFP) portant sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel. L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) est d'avis que le stage probatoire revêt une très grande importance dans l'évaluation des compétences et des habiletés liées à la réalisation d'un emploi, et ce, sans différencier le statut initial de l'emploi qu'il ait été occasionnel ou non avant sa nomination.

En ce qui concerne les recommandations du rapport, l'ISQ entend poursuivre l'application de celles-ci au sein de son organisation. Il s'engage à améliorer certaines applications, notamment celle de rendre l'information plus accessible et intelligible auprès des employés concernés par le stage probatoire. Par ailleurs, nous désirons attirer votre attention à l'effet que même si l'ensemble des stages probatoires de l'ISQ ont été étudiés pendant la période visée, soit 3 dossiers, ce petit nombre ne peut être représentatif de la gestion des stages probatoires au sein de l'organisation.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

La vérification réalisée témoigne des efforts consentis par la Direction des ressources humaines et les gestionnaires du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour l'établissement de bonnes pratiques de gestion et le respect des principes d'équité et d'impartialité.

Malgré ces efforts, des améliorations sont souhaitées et souhaitables. À cet égard, nous sommes d'accord avec l'ensemble des recommandations formulées par la Commission. Plusieurs actions mises de l'avant récemment par le Ministère, ou à venir dans les prochains mois, s'inscrivent dans la lignée des recommandations de la Commission.

En effet, le Ministère s'est donné en 2006 un cadre de gestion du rendement qui met l'accent sur la signification écrite des attentes et leur évaluation en vertu d'indicateurs prédéterminés. Une révision de la politique d'accueil et d'intégration du personnel est en cours. De plus, dans les prochaines semaines, une politique de développement du personnel et un cadre de gestion seront adoptés. Cette politique et le cadre de gestion qui en découle accordent une attention particulière à la gestion des stages probatoires.

Ministère des Finances

Le ministère des Finances prend bonne note des recommandations du rapport de vérification concernant la gestion des stages probatoires du personnel professionnel.

Le ministère des Finances est très conscient de l'importance de bien encadrer ses nouveaux employés. Ainsi, le Ministère s'est doté, depuis 2002, d'un « processus d'accompagnement lors de la période du stage probatoire ».

Ce processus d'accompagnement du gestionnaire, pendant le stage de probation de certains de ses employés, permet de mieux encadrer cette période afin que les principaux gestes à poser soient dûment complétés diminuant ainsi de futurs problèmes et de favoriser la communication entre l'employé et son supérieur et, ainsi, clarifier les attentes de chacun.

Nous sommes d'accord que les nouveaux employés temporaires doivent bénéficier de l'accueil gouvernemental. Un des problèmes que nous constatons, c'est à la Direction des ressources humaines que revient la responsabilité de s'assurer que les nouveaux employés reçoivent l'information afin qu'ils puissent s'inscrire au programme d'accueil gouvernemental. L'information circule difficilement entre la Direction des ressources humaines (DRH) et l'École nationale d'administration publique (ENAP) sur les sessions d'accueil. Il y aurait lieu de revoir les processus d'inscription.

Office des personnes handicapées du Québec

L'Office partage les préoccupations de la Commission de la fonction publique (CFP) quant à l'importance de l'application des principes d'équité et d'impartialité dans la gestion des stages probatoires et entend prendre les mesures nécessaires pour assurer la continuité de ces bonnes pratiques de gestion en la matière.

L'Office prend bonne note des recommandations de la CFP et s'en inspirera pour apporter des améliorations à son cadre normatif soutenant la gestion des stages probatoires.

Régie des rentes du Québec

La Régie des rentes du Québec a pris connaissance avec intérêt du projet de rapport de vérification « Gestion des stages probatoires du personnel professionnel ».

Ce document reflète également les échanges entre les intervenants de la Régie et ceux de la Commission de la Fonction publique. Ceux-ci se sont déroulés dans un climat d'ouverture, et c'est ce qui se dégage de la vérification faite à la Régie dans ce dossier.

Pour ce qui est du rapport, on y précise que son objectif « est de déterminer dans quelle mesure la gestion des stages probatoires respecte les principes d'équité et d'impartialité en lien avec la Loi sur la fonction publique, le cadre normatif et les bonnes pratiques de gestion ». La Régie est d'accord avec les recommandations de la Commission. Cependant, elle aurait aimé que ces recommandations distinguent les aspects normatifs et les bonnes pratiques.

ANNEXE 1

Grille comparative des éléments contenus dans les programmes d'accueil des ministères et organismes vérifiés

Ministère-Organisme	CSST	ISQ	MELS	MF	OPHQ	RRQ
Éléments du programme d'accueil						
Préparation à l'accueil						
Organiser le bureau et le poste de travail	X	X	X	X	X	X
Prévoir le téléphone, l'ordinateur, les courriels, les accès et les mots de passe	X	X	X	X	X	X
Prévoir une personne-ressource et aviser cette personne	X	X	X	X	X	X
Communiquer avec l'employé pour lui confirmer la date et l'heure d'arrivée	X	X	X	X	X	X
Préparer la documentation (pochette corporative)	X	X	X	X	X	X
Annoncer l'arrivée du nouvel employé à l'équipe en place	X	X	X	X[1]	X	X
Prévoir le calendrier d'accueil pour les deux premières semaines (rencontres avec les personnes-clés, temps de lecture, etc.)	X[2]	X	X		X	
Prévoir le plan d'apprentissage	X[3]	X	X	X	X[3]	X

1 Il est prévu qu'une activité de type « brise-glace » soit organisée lors de la première semaine.
2 Une grille d'accueil personnalisée est préparée pour la première semaine.
3 Fait en collaboration avec le « parrain-marraine-coach ».

Ministère-Organisme	CSST	ISQ	MELS	MF	OPHQ	RRQ
Accueil						
Accueillir et rencontrer l'employé (supérieur immédiat)	X	X	X	X	X	X
Remettre le manuel d'employé et la pochette corporative	X	X	X	X	X	X
Remettre et expliquer le plan d'apprentissage	X	X	X	X	X	X
Expliquer le profil d'entreprise (historique, culture, valeurs, organigramme)	X[4]	X	X	X	X	X
Remettre la description d'emploi et préciser le rôle (responsabilités et tâches, objectifs de rendement et attentes liées à l'exécution du travail)	X	X	X	X	X	X
Présenter les attitudes et les comportements attendus et sur lesquels l'employé sera évalué pendant son stage probatoire	X	X	X	X[5]	X	X
Présenter les normes et procédures propres à l'unité administrative (plan stratégique-plan d'action)	X	X	X	X	X	X
Faire visiter les lieux (poste de travail et environnement de travail immédiat)	X	X	X	X	X	X
Faire visiter les lieux (cuisine, aire de repos, télécopieur, réception, etc.)	X	X	X	X	X	X
Présenter le personnel de direction		X	X	X[6]		X
Présenter les collègues immédiats et l'équipe de travail	X	X	X	X	X	X
Présenter le parrain-mentor (si applicable)	X	X[7]	X[8]	X[9]	X	

4 Fait dans le cadre de la formation en ligne « La CSST, mon organisation ».
5 Fait dans le cadre de la phase d'intégration (premières semaines).
6 Avec qui la personne est susceptible de travailler.
7 Appelé facilitateur et remplit le même rôle qu'un parrain.
8 Programme de parrainage pour les professionnels et les cadres.
9 Programme de parrains et marraines d'accueil en vigueur.

Ministère-Organisme	CSST	ISQ	MELS	MF	OPHQ	RRQ
Rencontre avec les Ressources humaines						
Remettre la documentation administrative (paie, assurances, retenues sur le salaire)	X[10]	X[11]	X	X	X	X
Donner les explications administratives (horaires variables, services offerts aux employés)	X	X	X	X	X	X
Préciser les notions liées au statut d'emploi (occasionnel, en stage probatoire)	Non précisé	Non précisé	Non précisé	Non précisé[12]	Non précisé	Non précisé
Expliquer le stage probatoire (document démontrant que cette étape a été complétée)	X[13]	X[14]	Non précisé	Non précisé[12]	X[15]	Non précisé
Intégration						
Prendre contact avec le parrain (si applicable) et présenter les attentes mutuelles	X	X	X	X[16]	X	
Présenter les rôles, les responsabilités et les tâches liées à l'emploi	X	X	X	X	X	X[17]
Expliquer, observer et permettre à l'employé d'expérimenter le travail	X	X	X			X
Présenter les méthodes de travail	X	X	X	X		X

[10] Fait par le gestionnaire ou la personne désignée dans le cadre de la journée d'accueil.
[11] Documentation remise par le gestionnaire au cours de la journée d'accueil.
[12] Un document intitulé « Processus d'accompagnement lors de la période du stage probatoire » prévoit que le conseiller en dotation se rend, dans les jours qui suivent l'arrivée du nouvel employé, sur les lieux de travail pour rencontrer le gestionnaire de ce dernier (n'est pas spécifié si l'employé est également présent lors de cette rencontre).
[13] Fait par le gestionnaire dans le cadre de l'intégration dans l'unité de travail.
[14] Fait par le gestionnaire au cours de la journée d'accueil.
[15] Un court texte sur le stage probatoire est inclus dans le manuel d'accueil de l'employé.
[16] Fait dans la phase d'accueil, lors de la première journée.
[17] Fait par le gestionnaire au cours de la première journée.

Ministère/Organisme	CSST	ISQ	MELS	MF	OPHQ	RRQ
Suivi						
Rencontrer l'employé et faire la mise au point, répondre à ses questions et lui offrir son soutien (supérieur immédiat)	X[18]	X	Non précisé	X[19]		X
Questionner l'employé sur son intégration, son bien-être au travail et ses perceptions actuelles	X[20]	X	Non précisé	X		X
Évaluer l'employé (supérieur immédiat)	X	X	Non précisé	X		X
Donner de la rétroaction à l'employé (parrain)	X	Non précisé[21]	X[22]			
Définir les besoins de formation ou de mise à jour des connaissances liées à l'emploi ou répondre aux questions précises reliées aux responsabilités	X[23]	X	X	X		X

[18] Rencontre au cours de laquelle le gestionnaire fait le suivi du stage probatoire et des résultats attendus et où l'on invite l'employé à s'inscrire à la session d'accueil gouvernemental.
[19] Obtenir les commentaires par rapport à son accueil, environ deux semaines après son entrée en fonction.
[20] Un questionnaire d'intégration est envoyé par la DGRH aux employés de 3 à 6 mois après leur entrée en fonction.
[21] Le facilitateur s'assure du transfert des apprentissages.
[22] Si le professionnel et le gestionnaire participent au programme de parrainage, alors prévu au programme.
[23] Le plan de développement élaboré avec le parrain est réajusté en cours d'intégration dans l'unité.